

Зависимость изменения рентабельности от доли активной части ОС рассчитывается по формуле

$$\Delta P = 0,24A \bullet Ka / B.$$

Следует учитывать, что предприятию не всегда выгодно использовать метод ускоренной амортизации, например при отрицательной балансовой прибыли, так как убытки в этом случае покрываются за счет амортизации и у предприятия по расчетам не хватает средств на расширенное воспроизводство. Ускоренные методы амортизации искусственно занижают прибыль, что может ввести в заблуждение инвесторов, кредиторов и иных пользователей информации о финансовом состоянии предприятий. Мы сделали вывод, что уменьшение налогооблагаемой прибыли, достигается при максимальной доле активной части в основных средствах при использовании ускоренной амортизации (рентабельность по чистой прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, при этом увеличивается), к этому должно стремиться предприятие, серьезно занимающееся налоговым планированием.

1. Ведомости. 2001. 6 февраля.
2. Финансовая газета. 2000. № 16 (436).
3. Налоги и платежи. 2001. № 2.

Лященко О.В.  
Доможирова Н.Н.  
Королев А.С.

## **СТРАТЕГИЯ ПРОИЗВОДСТВА ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАЦИЕЙ**

С развитием корпоративной организационной формы, которая выступает альтернативой индивидуальным формам бизнеса, появилась необходимость более детального рассмотрения функций управления применительно к предприятию, которое рассматривается как неотъемлемая часть целого (корпорации), и выработки эффективной стратегии развития всей совокупности предприятий, входящих в корпорацию. На первом этапе планирования развития каждое предприятие составляет для себя частный план, который, на его взгляд, является самым благоприятным. Это, как правило, приводит к тому, что различные частные планы не соответствуют друг другу. Поэтому возникает необходимость разработки общей стратегии (плана) развития, которая начинается с формирования единой стратегии производства.

Часто стратегию производства упускают из виду как самостоятельную, обращая внимание на разработку функциональных стратегий в области маркетинга, НИОКР и финансов. Хотя именно производство является основной функцией предприятия, так как именно здесь создается продукт, реализация которого приносит прибыль. Производственный процесс – это наиболее стабильная область деятельности на предприятии. В случае нарушения стабильности на производстве потрясения для организации оказываются наиболее сильными. Очевидно, что в процессе разработки стратегии производства происходит обмен информацией между руководителями всех

функциональных подразделений, обеспечивающий реализацию, базовую стратегию и координацию функциональных программ действий.

Стратегия производства имеет следующие составляющие:

- **Планирование производства и контроль.** Участие производственных подразделений в выработке стратегического плана предприятия достаточно пассивно, так как планы производства относятся скорее всего к тактическим решениям, чем к стратегическим. Однако руководство производственных подразделений участвует в выработке принципиальных решений:

- определение возможностей использования имеющегося оборудования и необходимости его модернизации;
- определение тенденций взаимоотношений с персоналом в области повышения квалификации и заработной платы и решения социальных вопросов;
- экспертиза деятельности других подразделений корпорации с точки зрения обеспечения производственного процесса.

- **Повышение производительности труда.** Данное направление деятельности включает в себя:

- анализ факторов производительности труда и поиск резервов ее повышения;
- повышение производительности труда путем улучшения системы и структуры управления;
- разработку конкретных программ повышения производительности труда.

- **Человеческий фактор в производстве.** Это важнейший фактор, который необходимо учитывать в процессе планирования производства как непосредственно влияющий на выработку и производительность труда. Его можно рассмотреть в двух аспектах: во-первых, необходимость создавать условия для эффективной работы сотрудников в процессе производства, во-вторых, необходимость создавать условия для воспроизводства рабочей силы.

На основании данных, полученных при рассмотрении элементов стратегии производства, целесообразно создать базовую стратегию производства, служащую в качестве опорного документа для более детального планирования. Существо данной стратегии состоит в определении баланса между оборудованием, рабочей силой и выпускаемой продукцией.

При формировании базовой стратегии производства учитывается:

- технический уровень производственного процесса, необходимость и возможность модернизации оборудования;
- квалификационный потенциал и уровень обеспеченности производственного процесса трудовыми ресурсами;
- возможность изменения ассортиментной политики с учетом спроса на рынке (переналадка оборудования, необходимый персонал).

Базовая стратегия производства реализуется с помощью трех основных стратегических альтернатив:

- Полное удовлетворение спроса. Запасы продукции должны быть минимальны.
- Производство продукции по среднему уровню спроса с накоплением запасов продукции при падении спроса и удовлетворение возросшей потребности рынка за счет этих накоплений.
- Производство продукции по нижнему уровню спроса, когда недостающие на рынке товары производят конкуренты или предприятия-партнеры в рамках корпорации.

При планировании производства также необходимо учитывать влияние конкуренции на конечную цену товара и, как следствие, на эффективность продаж и эффективность производства в целом. Особое внимание следует уделить тому, какой товар фирма выводит на рынок.

Если это принципиально новый товар, то на рынке прежде всего возникает ценовая конкуренция. Предприятие, работающее на этот рынок, чтобы быть конкурентоспособным, должно решить одновременно минимум две задачи: увеличение объемов производства соответственно темпам роста новейших отраслей и постепенное снижение цены. Преимущества в этом случае могут получиться только в результате внедрения в производство новых изделий со сниженной себестоимостью.

Второй тип конкуренции связан с производством уже известного типа товара – это конкуренция на традиционном и давно поделенном рынке. Здесь сравнительные преимущества базируются не столько на цене (она является, как правило, заданной величиной), сколько на качестве товаров и уровне обслуживания потребителей.

Как говорилось выше, формирование стратегии производства начинается с планирования производства. В этом элементе стратегии можно выделить две составляющие: планирование подготовки производства и производственное планирование.

**Планирование подготовки производства** предполагает выполнение определенной последовательности действий:

- **Наем сотрудников.** Важнейшей задачей является привлечение работников как со стороны, так и за счет внутреннего трудового потенциала самого предприятия.
- **Заготовка потенциальных факторов.** Приобретение дорогостоящих потенциальных факторов (крупного оборудования, зданий, земельных участков) относится к компетенции высшего руководства корпорации. Закупки дешевых потенциальных факторов находятся в ведении соответствующих служб и подразделений, сотрудники которых имеют лучшее представление по конкретным вопросам. Как правило, для каждого подразделения утверждается бюджет, в пределах которого планируются закупки. При закупках потенциальных факторов «впрок» необходимо учитывать неопределенность будущего и оценивать такие запасы с точки зрения «планирования инвестиций».

- **Заготовка воспроизводимых факторов, сырья и материалов.**

Планирование воспроизводимых факторов осуществляется с учетом того, что они могут закупаться любыми партиями, поэтому наряду с видом поставляемой продукции планируется время и объем поставки. Одновременно в тесной координации планируется и размер складских запасов. Выделяют три стадии планирования заготовок воспроизводимых факторов, сырья и материалов: планирование потребности, запасов, объема заказов. В процессе *планирования потребностей* определяются потребности отдельных подразделений. Оно основано на программном планировании (определяется что и в каком количестве должно быть произведено) и спецификациях (определяются необходимые для производства ресурсы). В дальнейшем формируется совокупная ведомость потребности в воспроизводимых факторах, сырье, материалах. *Планирование запасов* особенно необходимо, когда производство является уникальным. Так как планируемый спрос не может полностью соответствовать действительности и возможны сбои в сроках поставок, то наличие неприкосновенного запаса дает фирме большую маневренность при отсрочке поставок или увеличении ежедневного потребления сырья. Задачей *планирования размера заказа* является определение его оптимального размера. При принятии решения о размере заказа следует обратить внимание на следующие моменты:

- закупочные расходы на единицу заказанного товара снижаются при увеличении размера поставки;
- издержки хранения на единицу заказа растут вместе с увеличением объема закупки.

При оптимальной величине заказа минимальна сумма удельных затрат на закупку и хранение. Оптимальная величина заказа впоследствии должна быть откорректирована с учетом повышения цен или ожидаемых трудностей в сбыте готовой продукции.

- **Использование поставок синхронно с производством заготовок.**

Рост затрат на хранение складских запасов заставляет фирмы сокращать их объем. Гораздо выгоднее осуществлять поставки синхронно с производством. Для этого необходимо, чтобы переработчики сырья и поставщики были тесно состыкованы друг с другом, например с использованием средств электронной связи, с целью обеспечения бесперебойности поставок, соблюдения сроков, объема и качества поставок. Чаще всего заключаются долгосрочные контракты, так как они способствуют снижению расходов и цен поставщика.

**При помощи планирования производства** определяется, какие продукты и с использованием каких производственных факторов должны производиться. Планирование производства состоит из планирования производственной программы и планирования ее выполнения (см. рисунок).

При планировании производственной программы принимаются решения о том, какие изделия и в каком количестве должны быть произведены. При этом следует исходить из заключенных договоров, а также прогноза будущих потребностей; процессы планирования производства и сбыта должны быть обязательно согласованы. Первичная потребность поэтапно разделяется на

блоки и части (вторичные потребности), а также на потребности в сырье, основных и вспомогательных производственных материалах (третичные потребности). Для такого планирования используются спецификации или прогнозы, которые составляются на базе накопленного производственного опыта.

Планирование дизайна продукции должно осуществляться в мельчайших деталях, чтобы выяснить, позволят ли имеющиеся производственные факторы обеспечить изготовление определенного продукта с требуемым качеством.

Для планирования ассортимента характерно противоречие:

- планирование сбыта ориентировано на изготовление по возможности широкого ассортимента, так как это улучшает возможности сбыта;
- широкий ассортимент не в интересах планирования выполнения производственной программы, так как он требует специального оборудования, частой его переналадки, что ведет к росту затрат.



### Планирование производства

Компромиссом является унификация внутренних компонент типов продукции.

Планирование объема производства в значительной степени зависит от того, идет речь о предприятии, выпускающем один вид продукции или несколько. При планировании объема на предприятии, *выпускающем один вид продукции*, главной проблемой является согласование производства и сбыта.

При этом возможны следующие варианты: объем сбыта неизменен на протяжении длительного времени или подвержен сезонным колебаниям. На производственном предприятии сезонные колебания могут компенсироваться посредством регулирования занятости, складских запасов или диверсификации. На предприятии, выпускающем несколько видов продукции, планирование объема затрудняется тем, что продукция, приносящая высокую прибыль, требует интенсивного и продолжительного использования производственного оборудования. При определенных предпосылках производственная программа может быть определена с помощью линейного программирования.

После того как процесс планирования производства закончен, начинается процесс планирования производительности труда. Непосредственно с производительностью связаны такие элементы организации, как технология, проектирование работ и структура организации. Стратегический план производительности должен быть обязательно подкреплён краткосрочными планами, целями подразделений организации и даже правилами и нормами, принятыми в организации. Необходимо также помнить о том, что развитие производительности требует вложения денежных средств, поэтому целесообразно сформировать «бюджет развития производительности». В этом бюджете также можно предусмотреть отчисления на развитие персонала.

Одновременно с планированием производительности осуществляется формирование системы коммуникаций, подбор наиболее оптимальной структуры организации корпоративной деятельности. При этом главное внимание уделяется человеческому фактору. Порой даже самая эффективная стратегия производства не достигает своей цели из-за неправильного ее восприятия непосредственными исполнителями. Особенное внимание при подборе кадров следует уделять не только уровню знаний и опыту, а также способности к работе в группе и заинтересованности в достижении общих целей.

Подводя итоги, необходимо уточнить, что для каждого периода, охватываемого планом, необходимо определить две переменные:

- объем производства в данный период;
- количество рабочих в данный период.

Исходя из комбинации данных переменных, можно выделить три стратегии производства:

- постоянный объем производства при постоянной численности;
- переменный объем выпуска при постоянной численности;
- переменный объем выпуска при переменной численности.

Практически для любой производственной системы одна из этих стратегий подходит для разработки оптимального плана производства с минимальными общими затратами.

Разработка и формирование самостоятельной стратегии производства является одним из принципов формирования производства мирового класса или, по крайней мере, базой для постоянного развития организации.